

GRAND BORNEO HOTEL SDN. BHD.

Perkara Utama

Apa yang diaudit?

- Grand Borneo Hotel Sdn. Bhd. (Grand Borneo) merupakan syarikat berhad menurut syer ditubuhkan pada 20 Ogos 2007 di bawah Akta Syarikat 1965 [*Akta 125*] dengan modal berbayar berjumlah RM38.27 juta. Objektif penubuhan Grand Borneo adalah untuk menjalankan perniagaan perhotelan, restoran, kafeteria, motel, kem percutian dan tapak karavan. Grand Borneo telah diberi tanggungjawab untuk mengurus Hotel Grand Borneo Kota Kinabalu (GBHKK) yang terletak di Kota Kinabalu sehingga operasi hotel dihentikan pada 31 Disember 2021. Kini, Grand Borneo menguruskan lima resort milik FELDA iaitu Felda Residence Sahabat, Felda Residence Hot Springs, Felda Residence Kuala Terengganu, Felda Residence Tekam dan Felda Residence Tanjung Leman.
- Prestasi dan pengurusan aktiviti utama Grand Borneo yang dinilai ialah pengurusan hotel dan resort Kumpulan Felda Residence bagi tempoh tahun 2019 hingga bulan Jun 2022. Perkara yang dinilai bagi prestasi aktiviti ialah pencapaian output meliputi Kadar Pengisian Bilik atau *Occupancy Rate* (OCC) dan pendapatan syarikat. Pencapaian keberhasilan pula meliputi keuntungan perkongsian dan maklum balas pelanggan.
- Bagi pengurusan aktiviti lima Felda Residence (FR), tiga perkara yang dinilai iaitu promosi dan pemasaran; penyenggaraan dan pembaikan aset serta infrastruktur; dan pengurusan penghutang perniagaan.
- Penilaian terhadap sembilan aspek tadbir urus korporat iaitu Pengerusi, Lembaga Pengarah, Pengurus Besar, Setiausaha Syarikat, Pelan Perniagaan dan Petunjuk Prestasi Utama, Prosedur Operasi Standard, Jawatankuasa Audit (JKA) dan Audit Dalam serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuan dibuat bagi tempoh tahun 2019 hingga bulan Jun 2022.
- Analisis kedudukan kewangan dijalankan terhadap penyata kewangan beraudit tahun 2018, 2019 dan 2020.

Mengapa ia penting untuk diaudit?

- Grand Borneo diberi tanggungjawab oleh FELDA untuk menguruskan GBHKK dan lima FR. Keuntungan FR tersebut akan dikongsi mengikut kadar yang telah dipersetujui. Kecekapan dan keberkesanan pengurusan hotel dan resort penting bagi menjana keuntungan bukan sahaja kepada Grand Borneo tetapi juga kepada FELDA.

Apa yang ditemui Audit?

- Secara keseluruhannya, objektif penubuhan Grand Borneo untuk mengurus resort Kumpulan FR belum tercapai sepenuhnya, amalan tadbir urus korporat kurang memuaskan dan kedudukan kewangan kurang stabil. Grand Borneo juga masih belum berupaya menjana keuntungan bagi tempoh tahun 2019 hingga 2020. Perkara ini antaranya disebabkan faktor di luar kawalan Grand Borneo berikutan kesan pandemik Covid-19 dan Perintah Kawalan Pergerakan pada tahun 2020 yang telah menjejaskan pengurusan aktiviti yang dirancang.
- Prestasi OCC dan pendapatan tidak dapat dicapai bagi tahun 2019 hingga 2021. Kerugian semasa dan peningkatan kerugian terkumpul serta jumlah liabiliti melebihi jumlah aset memberi gambaran kedudukan kewangan syarikat pada tahap kurang stabil dan risiko usaha berterusan (going concern) boleh berlaku sekiranya syarikat terus mencatat kerugian.
- Grand Borneo tidak menetapkan keberhasilan secara khusus namun keberhasilan syarikat yang diukur dari aspek kadar perkongsian keuntungan tidak dapat ditentukan kerana penyata kewangan belum dimuktamadkan. Bagaimanapun, ulasan dan maklum balas yang positif daripada pelanggan menunjukkan sambutan terhadap resort Kumpulan FR masih baik.
- Peruntukan bagi promosi dan pemasaran tidak dibelanjakan sepenuhnya.
- Kerosakan fasiliti dan peralatan perlu diganti, disenggara dan diperbaiki kerana boleh memberi kesan kepada tahap kecekapan dalam pengurusan resort Kumpulan FR.
- Pengurusan hutang perniagaan adalah kurang cekap kerana tunggakan hutang yang melebihi 120 hari masih belum dapat dikutip walaupun ada tindakan dilaksanakan.
- Amalan tadbir urus korporat syarikat adalah kurang memuaskan kerana lapan aspek tadbir urus korporat tidak diamalkan sepenuhnya.

Apa yang disyorkan Audit?

- Pihak yang berkepentingan perlu memberi pertimbangan terhadap syor berikut:
 - mempertingkatkan usaha promosi dan pemasaran secara agresif dengan membelanjakan peruntukan yang telah ditetapkan dalam bajet dengan sewajarnya. Usaha menarik lebih ramai pengunjung perlu dipertingkatkan dengan mengambil kira tarikan atau produk pelancongan penduduk tempatan di sekitar resort;
 - mengambil tindakan segera terhadap semua perkara yang dilaporkan berkaitan fasiliti dan peralatan dengan mendapatkan

dana daripada FELDA untuk penyenggaraan secukupnya. Penyenggaraan, penggantian dan pembaikan aset yang rosak perlu dilaksanakan dengan segera supaya bilik penginapan dan fasiliti dapat digunakan secara optimum bagi meningkatkan pendapatan syarikat serta memberikan keselesaan kepada pengunjung;

- mengkaji polisi mengenai pembayaran secara kredit dan menetapkan semua bil dibayar sebelum pelanggan meninggalkan premis serta mengambil tindakan yang lebih proaktif mengutip balik tunggakan hutang daripada pelanggan yang melebihi 120 hari supaya dapat meningkatkan aliran tunai syarikat; dan
- mempertingkatkan amalan tadbir urus korporat antaranya berkaitan pelantikan Pengerusi, penyediaan akses pembelajaran kepada Lembaga Pengarah, peranan dan fungsi JKA serta Audit Dalam yang lebih berkesan.

JABATAN PERDANA MENTERI

Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan (FELDA)

2. Grand Borneo Hotel Sdn. Bhd.

FAKTA UTAMA

20.08.2007	RM38.27 juta	RM49.88 juta
Ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 [Akta 125]	Modal berbayar	Kerugian terkumpul pada tahun 2020
Objektif penubuhan	Menjalankan perniagaan perhotelan, restoran, kafeteria, motel, kem percutian dan tapak karavan	
Aktiviti utama	Sebagai ejen atau operator perhotelan dalam mengurus resort Kumpulan Felda Residence	
Jenis syarikat	Syarikat berhad menurut syer	

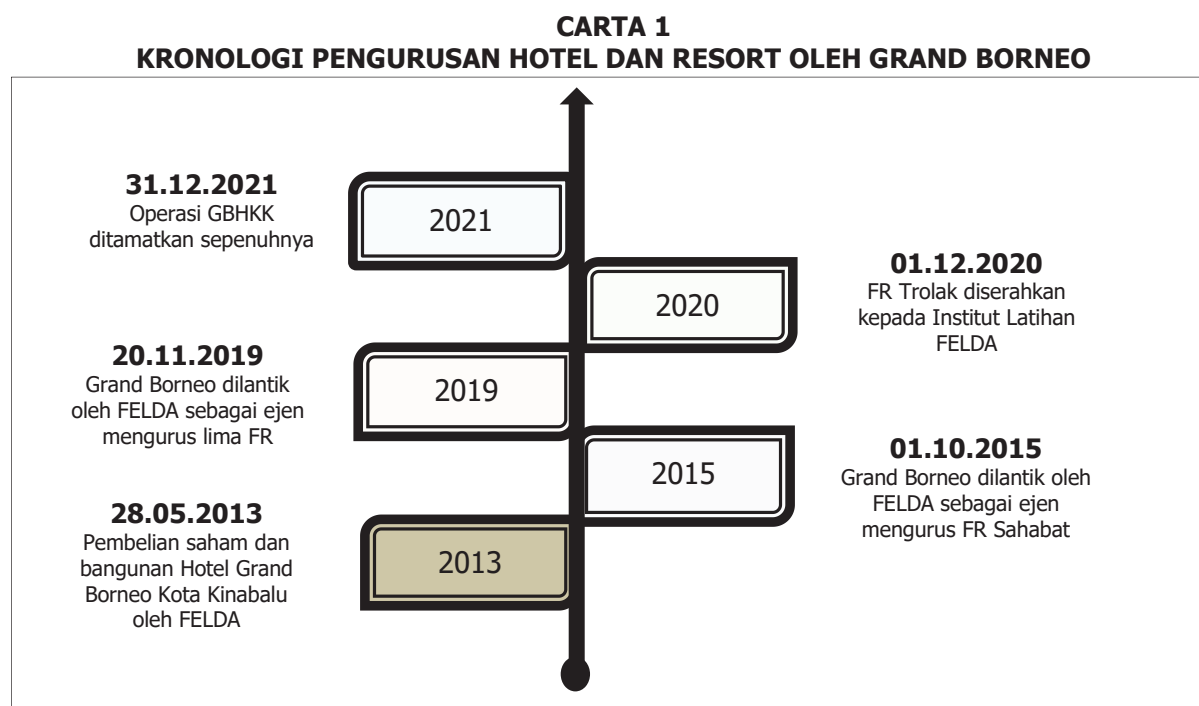
1. LATAR BELAKANG

1.1. Grand Borneo Hotel Sdn. Bhd. (Grand Borneo) merupakan syarikat berhad menurut syer ditubuhkan pada 20 Ogos 2007 di bawah Akta Syarikat 1965 [Akta 125] dengan modal berbayar berjumlah RM38.27 juta. Grand Borneo milik penuh Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan (FELDA) iaitu Badan Berkanun Persekutuan yang dikawal selia oleh Jabatan Perdana Menteri (JPM). FELDA mengambil alih Grand Borneo pada 28 Mei 2013 selepas pembelian saham dan bangunan hotel Grand Borneo Kota Kinabalu di Sabah daripada pemilik persendirian berjumlah RM86.40 juta. Objektif penubuhan Grand Borneo mengikut Perlembagaan Syarikat antaranya untuk menjalankan perniagaan perhotelan, restoran, kafeteria, motel, kem percutian dan tapak karavan.

1.2. Pada awal penubuhannya, Grand Borneo bertanggungjawab untuk mengurus Hotel Grand Borneo Kota Kinabalu (GBHKK), Sabah. Mulai pada 1 Oktober 2015, Grand Borneo diberi tanggungjawab oleh FELDA untuk menguruskan Felda Residence Sahabat (FR Sahabat) di Lahad Datu, Sabah. Seterusnya pada 20 November 2019, Grand Borneo telah dilantik untuk mengurus lima resort milik FELDA iaitu Felda Residence Hot Springs (FR Hot Springs), Felda Residence Kuala Terengganu (FR Kuala Terengganu), Felda Residence Tekam (FR Tekam), Felda Residence Tanjung Leman (FR Tg. Leman) dan Felda Residence Trolak (FR Trolak). Namun pada 1 Disember 2020, FR Trolak telah diserahkan kepada Institut Latihan FELDA kerana tidak dapat menjana keuntungan.

1.3. Pada 29 Disember 2020, Perjanjian Pengurusan secara rasmi antara FELDA dan Grand Borneo telah ditandatangani bagi pengurusan lima resort oleh Grand Borneo. Pada 31 Disember 2021, operasi GBHKK telah ditamatkan dan pejabat operasi Grand Borneo

berpindah dari Kota Kinabalu, Sabah ke FR Hot Springs di Sungkai, Perak. Setakat bulan Jun 2022, Grand Borneo hanya menguruskan lima resort Kumpulan Felda Residence (FR) iaitu FR Sahabat, FR Hot Springs, FR Kuala Terengganu, FR Tekam dan FR Tg. Leman. Ringkasan kronologi operasi Grand Borneo adalah seperti dalam **Carta 1**.



Sumber: Perjanjian Jual Beli dan Perjanjian Pengurusan antara FELDA dan Grand Borneo

1.4. Aktiviti utama Grand Borneo kini ialah mengurus hotel dan resort Kumpulan FR. Pendapatan utama daripada operasi hotel dan resort adalah melalui tempahan bilik penginapan, sewaan dewan dan bilik seminar, makanan dan minuman (F&B) serta pendapatan daripada kolam air panas. Pendapatan yang diperoleh bagi tempoh tahun 2019 hingga bulan Jun 2022 adalah berjumlah RM51.68 juta. Sejumlah RM15.78 juta pendapatan tersebut disumbangkan oleh GBHKK dan RM35.90 juta pula oleh resort Kumpulan FR. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 1**.

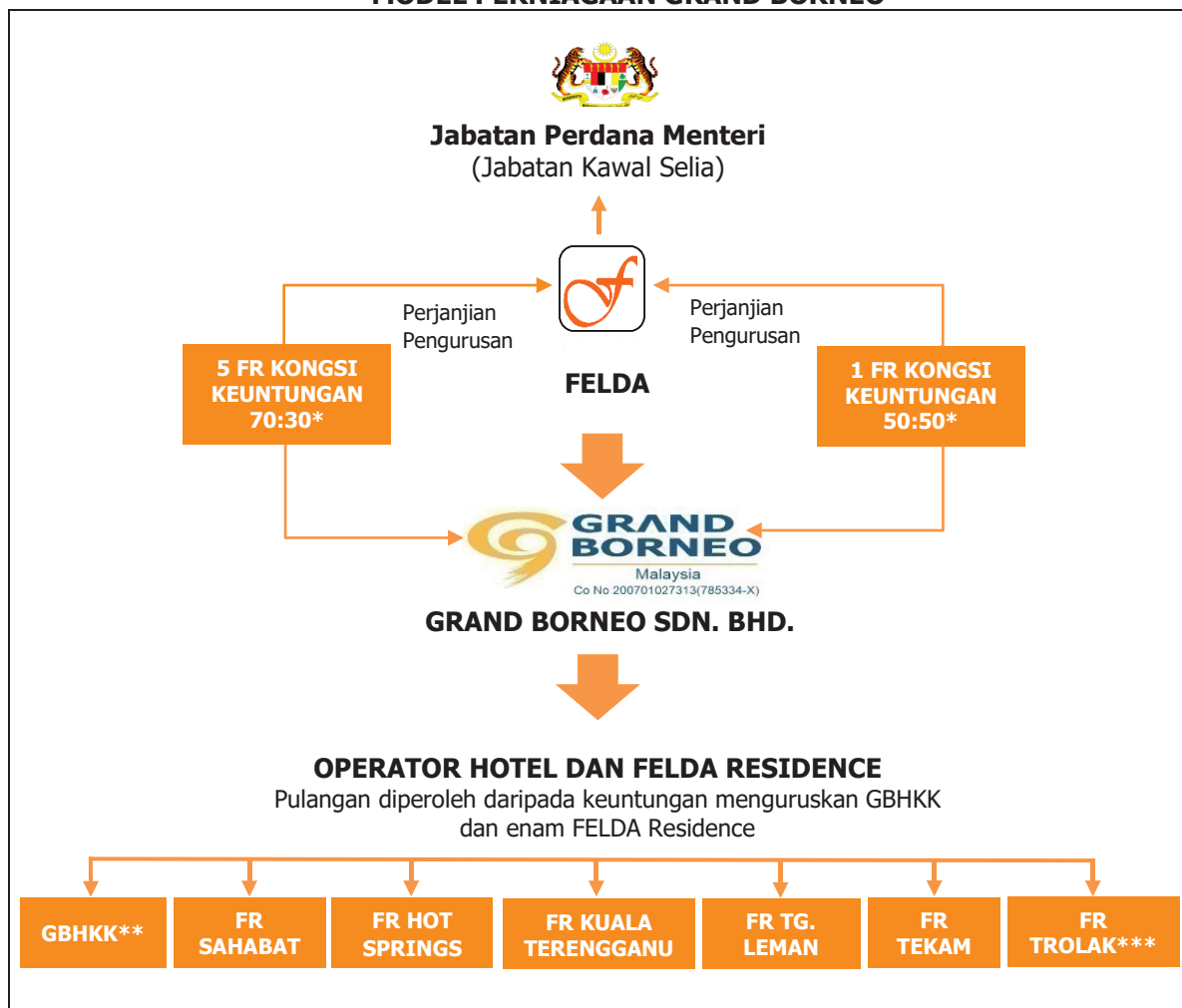
JADUAL 1
PENDAPATAN PENGURUSAN HOTEL DAN RESORT OLEH GRAND BORNEO
BAGI TAHUN 2019 HINGGA BULAN JUN 2022

TAHUN	GBHKK (RM Juta)	RESORT KUMPULAN FELDA RESIDENCE (RM Juta)	JUMLAH (RM Juta)
2019	10.31	7.42	17.73
2020	3.05	9.97	13.02
2021	2.42	10.05	12.47
2022*	-	8.46	8.46
JUMLAH	15.78	35.90	51.68

Sumber: Laporan Operasi Aktiviti Syarikat dan Laporan Pendapatan, Perbelanjaan dan Untung Rugi
Nota: (*) - Setakat bulan Jun 2022

1.5. Perjanjian Pengurusan menetapkan pulangan daripada mengurus Kumpulan FR kepada Grand Borneo adalah mengikut perkongsian keuntungan pada kadar yang ditetapkan. Model perniagaan Grand Borneo adalah seperti dalam **Carta 2**.

**CARTA 2
MODEL PERNIAGAAN GRAND BORNEO**



Sumber: Jabatan Audit Negara

Nota: (*) - Keuntungan yang diperoleh dikongsi antara Felda dan Grand Borneo bagi pengurusan FR Hot Springs, FR Kuala Terengganu, FR Tg. Leman, FR Tekam dan FR Trolak pada kadar 70:30 dan untuk pengurusan FR Sahabat pada kadar 50:50

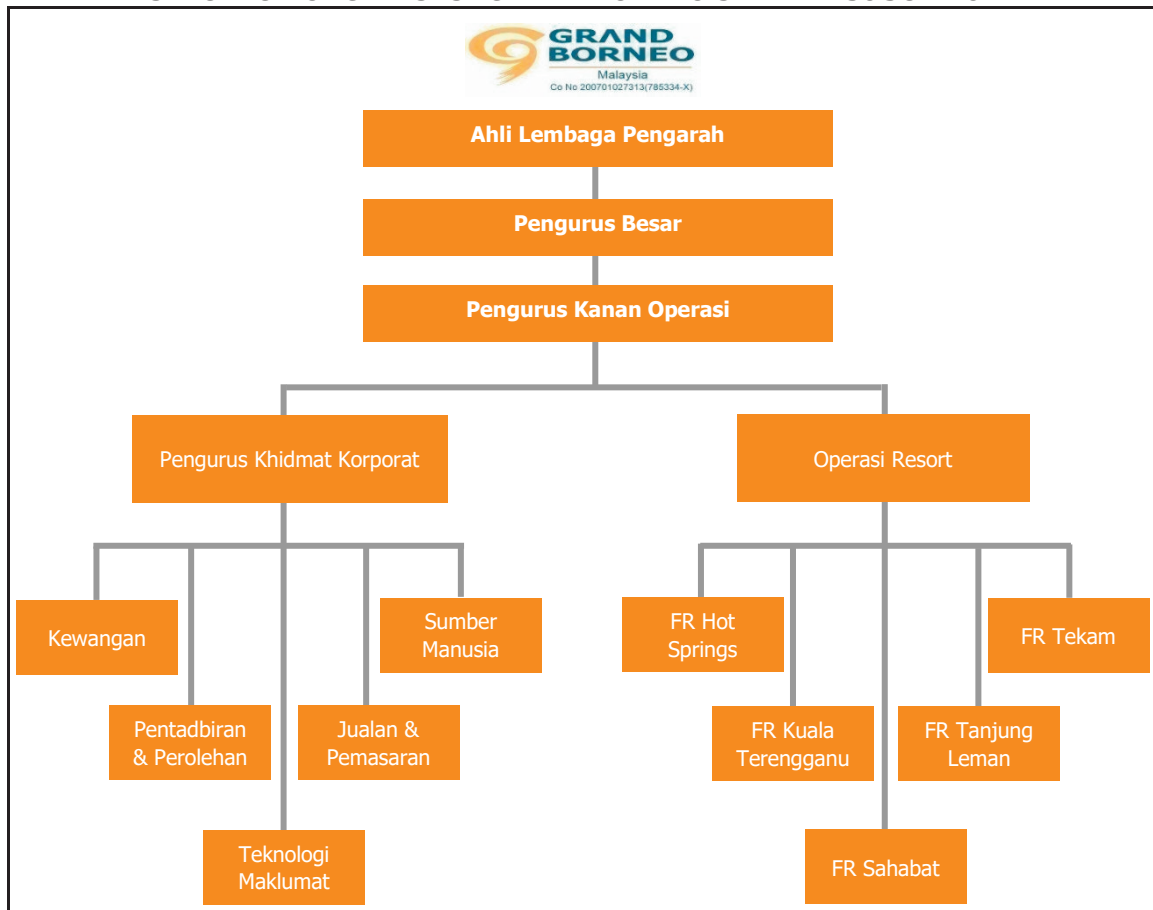
(**) - Operasi GBHKK ditamatkan pada 31 Disember 2021

(***) - FR Trolak telah diserahkan kepada Institut Latihan FELDA pada 1 Disember 2020

1.6. Setakat bulan Jun 2022, Grand Borneo mempunyai dua ahli Lembaga Pengarah iaitu Pengerusi yang merupakan seorang ahli berstatus bebas bukan eksekutif dan seorang lagi bukan bebas dan bukan eksekutif. Pengurusan Grand Borneo diketuai oleh seorang Pengurus Besar dan dibantu oleh seorang Pengurus Kanan Operasi. Grand Borneo mempunyai dua bahagian dengan lima jabatan di bawah Pengurus Khidmat Korporat iaitu Jabatan Kewangan, Jabatan Pentadbiran dan Perolehan, Jabatan Teknologi Maklumat, Jabatan Jualan dan Pemasaran serta Jabatan Sumber Manusia. Bahagian Operasi Resort pula terdiri daripada bahagian operasi di lima FR yang diuruskan oleh seorang pengurus bagi setiap FR. Setakat

30 Jun 2022, Grand Borneo mempunyai seramai 229 kakitangan (75%) daripada 304 jawatan dan kekosongan sebanyak 75 jawatan. Struktur organisasi pengurusan Grand Borneo adalah seperti dalam **Carta 3**.

CARTA 3
STRUKTUR ORGANISASI GRAND BORNEO SETAKAT 30 JUN 2022



Sumber: Jabatan Sumber Manusia, Grand Borneo

2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan untuk menilai pencapaian objektif penubuhan Grand Borneo melalui pengurusan resort Kumpulan Felda Residence dilaksanakan dengan cekap dan berkesan, amalan tadbir urus korporat yang baik dan kedudukan kewangan yang kukuh.

3. SKOP PENGAUDITAN

3.1. Pengauditan dijalankan terhadap aktiviti Grand Borneo dalam menguruskan resort Kumpulan FR bagi tahun 2019 hingga bulan Jun 2022. Berdasarkan penilaian risiko, aktiviti pengurusan resort Kumpulan FR adalah aktiviti utama syarikat selaras dengan mandat yang diberikan oleh FELDA melalui Perjanjian Pengurusan. Aktiviti ini meliputi pengurusan bilik penginapan, F&B, dewan dan bilik seminar serta taman rekreasi. Bagi prestasi aktiviti, dua

perkara yang dinilai ialah pencapaian output dan pencapaian keberhasilan. Pencapaian output dinilai berdasarkan prestasi Kadar Pengisian Bilik atau *Occupancy Rate* (OCC) dan pendapatan syarikat. Penilaian terhadap pencapaian keberhasilan pula berdasarkan perkongsian keuntungan dan maklum balas pelanggan di laman sesawang berkaitan. Pengurusan aktiviti pula dinilai dari tiga aspek iaitu promosi dan pemasaran; penyenggaraan dan pembaikan aset serta infrastruktur; dan pengurusan penghutang perniagaan.

3.2. Selain itu, pengauditan melibatkan sembilan aspek tadbir urus korporat iaitu Pengerusi, Lembaga Pengarah, Setiausaha Syarikat, Pengurus Besar, Prosedur Operasi Standard (SOP), Pelan Perniagaan dan Petunjuk Prestasi Utama (KPI), Jawatankuasa Audit (JKA), Audit Dalam serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan bagi tempoh tahun 2019 hingga bulan Jun 2022. Analisis kedudukan kewangan dijalankan berdasarkan penyata kewangan beraudit tahun 2018, 2019 dan 2020. Pengauditan telah dijalankan di Ibu Pejabat Grand Borneo yang terletak di Sungkai, Perak.

4. METODOLOGI PENGAUDITAN

4.1. Pengauditan dijalankan dengan menyemak rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan Grand Borneo serta menganalisis data berkaitan. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai terlibat dijalankan untuk mendapatkan penjelasan lanjut. Selain itu, pemeriksaan fizikal terhadap aset, fasiliti dan peralatan telah dijalankan terhadap FR Hot Springs, FR Tekam, FR Tg. Leman, dan FR Kuala Terengganu.

4.2. Bagi kedudukan kewangan, penilaian dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan Grand Borneo bagi tahun 2018 yang telah diaudit oleh Tetuan Khairuddin Hasyudeen & Razi (KHR), tahun 2019 dan 2020 pula diaudit oleh Tetuan PriceWaterhouseCoopers PLT (PWC). Penilaian ini melibatkan analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; analisis trend aset dan liabiliti; analisis nisbah kewangan serta analisis aliran tunai.

5. PENEMUAN TERPERINCI AUDIT

Pengauditan telah dijalankan pada bulan April hingga Ogos 2022. Perkara yang ditemui serta maklum balas daripada Grand Borneo telah dibincangkan dalam Mesyuarat Penutup pada 22 November 2022. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan Audit adalah seperti perenggan berikut:

5.1. Prestasi Aktiviti

Pelan Perniagaan dan Strategi tahun 2019, 2020, 2021 dan 2022 yang disediakan syarikat telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah. Pada tahun 2021, Pelan Perniagaan yang disediakan memfokuskan kepada hala tuju perniagaan Grand Borneo Hotel dan Kumpulan FR. Bagi menilai aspek prestasi aktiviti, dua aspek utama yang disemak ialah pencapaian output dan pencapaian keberhasilan.

5.1.1. Pencapaian Output

Pencapaian output dinilai berdasarkan kepada dua perkara seperti yang dinyatakan dalam Pelan Perniagaan syarikat iaitu sasaran Kadar Pengisian Bilik atau *Occupancy Rate* (OCC) dan sasaran pendapatan.

5.1.1.1. Prestasi Kadar Pengisian Bilik

- a. Grand Borneo dilantik sebagai operator atau ejen untuk mengurus resort Kumpulan FR dan sumber pendapatan utama yang diperolehi adalah daripada jualan bilik penginapan. Setakat bulan Jun 2022, bilangan bilik penginapan di seluruh FR yang diuruskan oleh Grand Borneo adalah seperti dalam **Jadual 2**.

JADUAL 2
BILANGAN BILIK PENGINAPAN DI SETIAP FR SETAKAT 30 JUN 2022

BUTIRAN	FR SAHABAT	FR HOT SPRINGS	FR KUALA TERENGGANU	FR TG. LEMAN	FR TEKAM	JUMLAH KESELURUHAN
Bilangan bilik	38	83	99	91	90	401

Sumber: Laporan Maklumat Syarikat

- b. Bagi tempoh tahun 2019 hingga 2021, Grand Borneo perlu mencapai sasaran OCC bagi bilik penginapan antara kadar 35% hingga 49%. **Semakan Audit mendapati prestasi OCC bagi tempoh tersebut tidak dicapai iaitu antara 21% hingga 33% sahaja berbanding sasaran.** Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 3**.

JADUAL 3
SASARAN DAN PENCAPAIAN KADAR PENGISIAN BILIK
BAGI TAHUN 2019 HINGGA BULAN JUN 2022

TAHUN	SASARAN (%)	SEBENAR (%)	PENCAPAIAN SEBENAR BERBANDING SASARAN (%)
2019	35	33	94.3
2020	49	21**	42.9
2021	40	27**	67.5
2022*	36	41	113.9

Sumber: Laporan Operasi Aktiviti Syarikat

Nota: (*) - Setakat bulan Jun 2022

(**) - Pencapaian sebenar terkesan dengan pandemik Covid-19

- c. Analisis Audit mendapati OCC terendah dicatat pada tahun 2020 iaitu 21% berbanding sasaran 49% disebabkan pengurangan pengunjung kesan daripada pandemik Covid-19 yang telah menjejaskan pendapatan syarikat. Namun, berlaku peningkatan trend OCC pada tahun 2021 dan 2022 selepas sektor pelancongan dibuka semula. Setakat bulan Jun 2022, pencapaian sebenar OCC sebanyak 41% adalah melebihi sasaran ditetapkan iaitu 36%.
- d. Analisis Audit juga mendapati sebanyak 415,399 bilik penginapan boleh ditawarkan kepada pengunjung iaitu antara 126,348 hingga 160,731 bilik setahun bagi tempoh tahun 2019 hingga 2021. **Bagaimanapun, sebanyak 48,521 (11.7%) bilik penginapan tidak dapat ditawarkan kepada pelanggan bagi tempoh sama.** Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 4**. Setakat bulan Jun 2022, sebanyak 5,188 bilik tidak dapat digunakan dengan kehilangan pendapatan dianggarkan berjumlah RM0.76 juta. FR Tg. Leman mencatat bilangan bilik yang tidak dapat digunakan tertinggi iaitu 1,847 (35.6%) bilik dengan anggaran kehilangan pendapatan berjumlah RM271,509. FR Tekam pula mencatat bilangan kedua tertinggi bilik yang tidak digunakan iaitu 1,686 (32.5%) dengan anggaran kehilangan pendapatan berjumlah RM207,681. Bilangan bilik penginapan yang ditawarkan rendah merupakan faktor utama berlaku trend penurunan pendapatan sebenar. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 5**.

JADUAL 4
BILANGAN BILIK YANG TIDAK DAPAT DIGUNAKAN
BAGI TAHUN 2019 HINGGA 2021

FELDA RESIDENCE (FR)	BILANGAN BILIK YANG DITAWARKAN** (Unit)	BILANGAN BILIK YANG TIDAK DAPAT DIGUNAKAN** (Unit)
TAHUN 2019		
Hot Springs	9,618	508
Tekam	8,928	1,536
Kuala Terengganu	36,135	-
Tg. Leman	33,050	165
Trolak*	59,130	14,520
Sahabat	13,870	-
JUMLAH	160,731	16,729
TAHUN 2020		
Hot Springs	28,691	1,687
Tekam	18,775	3,857
Kuala Terengganu	36,234	1,780
Tg. Leman	30,750	1,075
Trolak*	-	-
Sahabat	13,870	-
JUMLAH	128,320	8,399

FELDA RESIDENCE (FR)	BILANGAN BILIK YANG DITAWARKAN** (Unit)	BILANGAN BILIK YANG TIDAK DAPAT DIGUNAKAN** (Unit)
Hot Springs	25,668	4,627
Tekam	22,630	10,624
Kuala Terengganu	36,135	1,512
Tg. Leman	28,045	6,630
Trolak*	-	-
Sahabat	13,870	-
JUMLAH	126,348	23,393
JUMLAH KESELURUHAN	415,399	48,521

Sumber: Laporan Pemasaran Grand Borneo

Nota: (*) - FR Trolak diserahkan kepada Institut Latihan FELDA pada 1 Disember 2020

(**) - Bilangan bilik yang ditawarkan dan bilangan bilik yang tidak dapat digunakan adalah bagi tempoh setahun. Maklumat diperoleh daripada *Manager Report* bagi setiap FR

JADUAL 5
BILANGAN BILIK TIDAK DAPAT DIGUNAKAN DAN
ANGGARAN KEHILANGAN PENDAPATAN SETAKAT BULAN JUN 2022

FELDA RESIDENCE (FR)	BILANGAN BILIK YANG TIDAK DAPAT DIGUNAKAN		ANGGARAN KEHILANGAN PENDAPATAN (RM)
	(Unit)	(%)	
Hot Springs	849	16.4	180,837
Kuala Terengganu	806	15.5	96,720
Tg. Leman	1,847	35.6	271,509
Tekam	1,686	32.5	207,681
Sahabat*	-	-	-
JUMLAH	5,188	100	756,747

Sumber: Jabatan Jualan dan Pemasaran (Manager Report)

Nota: (*) - Semua bilik dapat digunakan di FR Sahabat

Maklum balas Grand Borneo yang diterima pada 8 November 2022 dan 5 Januari 2023

Pencapaian sebenar OCC adalah kurang daripada sasaran yang ditetapkan disebabkan pengurangan pengunjung kesan daripada pandemik Covid-19. Bilangan bilik penginapan di FR Tekam boleh ditawarkan hanya 30 bilik dan 30 chalet sahaja pada satu-satu masa. Manakala 30 chalet lagi mengalami kerosakan yang memerlukan kos pembaikan yang tinggi. Pencapaian OCC sebanyak 21% dan 27% pada tahun 2020 dan 2021 merupakan tempahan bilik bagi penempatan pekerja yang memerlukan kuarantin daripada syarikat berkaitan minyak dan gas.

Pendapat Audit | **Pencapaian OCC kurang memuaskan bagi tempoh tahun 2020 dan 2021 kerana hanya mencapai 42.9% dan 67.5% berbanding sasaran yang ditetapkan. Bagaimanapun, prestasi**

OCC setakat bulan Jun 2022 adalah lebih baik berikutan pembukaan semula sektor pelancongan dan perhotelan oleh Kerajaan.

5.1.1.2. Prestasi Pendapatan Syarikat

- a. Hala Tuju Perniagaan Grand Borneo Hotel dan resort Kumpulan FR disediakan pada tahun 2021 serta dibentangkan dan diluluskan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah Bilangan 1/2021 pada 8 Februari 2021. Perancangan hala tuju perniagaan ini tertumpu kepada usaha untuk menjana pendapatan pulang modal (breakeven); langkah penjimatan dan pengawalan perbelanjaan; serta pengecilan operasi dan aliran tunai.
- b. Prestasi pendapatan syarikat diukur berdasarkan pencapaian sebenar berbanding sasaran¹ yang ditetapkan. Bagi tempoh tahun 2019 hingga 2021, Grand Borneo mensasarkan pendapatan antara RM21.30 juta hingga RM40.22 juta. Analisis Audit mendapati pendapatan sebenar bagi tempoh tersebut tidak mencapai sasaran iaitu antara RM12.47 juta hingga RM17.73 juta seperti dalam **Jadual 6**. Pihak pengurusan melaporkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah Bilangan 5/2019 pada 8 November 2019 mengenai kegagalan GBHKK dan FR Sahabat mencapai sasaran pada tahun 2019. Antaranya disebabkan ialah faktor persaingan kadar harga bilik, lokasi dan kondisi bilik serta penurunan harga bilik hotel bertaraf lima bintang. Manakala faktor utama GBHKK tidak mencapai sasaran adalah disebabkan sebanyak 67 (22.3%) daripada 300 bilik dalam tindakan penyenggaraan.

JADUAL 6
PENDAPATAN SEBENAR BERBANDING SASARAN
BAGI TEMPOH TAHUN 2019 HINGGA BULAN JUN 2022

TAHUN	SASARAN (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	PENCAPAIAN (%)
2019	23.94	17.73	74.1
2020	40.22	13.02	32.4
2021	21.30	12.47	58.5
2022*	6.85**	8.46	123.5

Sumber: Laporan Sasaran dan Pendapatan Sebenar Felda Residences dan Hotel Grand Borneo

Nota: (*) - Setakat bulan Jun 2022

(**) - Jumlah sasaran hanya mengambil kira operasi lima FR

- c. Semakan Audit selanjutnya mendapati ketidakcapaian pendapatan pada tahun 2020 dan 2021 masing-masing berserta cadangan langkah penambahbaikan yang diambil telah dibincangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah Bilangan 1/2020

¹ Sasaran merujuk kepada bajet.

pada 26 November 2020 dan Bilangan 1/2021 pada 8 Februari 2021. Analisis Audit mendapati penurunan pendapatan ketara dicatat pada tahun 2020 iaitu dengan pencapaian sebenar 32.4%. Keadaan ini berlaku disebabkan operasi hotel dan FR terjejas kesan pandemik Covid-19 dan Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) serta Perintah Kawalan Pergerakan Bersyarat (PKPB). Namun, pencapaian 58.5% yang dicatat pada tahun 2021 adalah lebih baik berbanding tahun 2020 disebabkan pembukaan sektor pelancongan dan perhotelan oleh Kerajaan. Pencapaian sebenar setakat bulan Jun 2022 pula telah melebihi sasaran iaitu mencapai 123.5%.²

- d. Analisis Audit seterusnya mendapati pada keseluruhannya, FR Hot Springs dan FR Kuala Terengganu telah menunjukkan prestasi yang baik berbanding FR yang lain bagi tempoh tahun 2019 hingga Jun 2022. FR Hot Springs dan FR Kuala Terengganu masing-masing telah mencapai sasaran ditetapkan iaitu 106% dan 105.7% pada tahun 2019. Pada tahun 2020, kesemua Kumpulan FR tidak mencapai sasaran iaitu antara 21.5% hingga 57.9%. Pada tahun 2021 pula, hanya FR Kuala Terengganu mencatat pencapaian melebihi sasaran ditetapkan. Bagaimanapun setakat bulan Jun 2022, semua FR mencapai sasaran ditetapkan kecuali FR Tekam. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 7**.

JADUAL 7
PENDAPATAN SEBENAR BERBANDING SASARAN MENGIKUT HOTEL DAN FR
BAGI TAHUN 2019 HINGGA BULAN JUN 2022

TAHUN/HOTEL/FR		PENDAPATAN		PENCAPAIAN (%)
		SASARAN (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	
2019	GBHKK	15.49	10.31	66.6
	Sahabat	1.62	1.07	66.0
	Hot Springs	2.68	2.84	106.0
	Kuala Terengganu	1.41	1.49	105.7
	Tg. Leman	1.04	0.94	90.4
	Tekam	0.77	0.59	76.6
	Trolak*	0.93	0.49	52.7
JUMLAH		23.94	17.73	74.1
2020	GBHKK	14.18	3.05	21.5
	Sahabat	1.62	0.38	23.5
	Hot Springs	9.32	3.36	36.1
	Kuala Terengganu	4.82	2.79	57.9
	Tg. Leman	3.69	1.29	35.0
	Tekam	2.74	0.99	36.1
	Trolak*	3.85	1.16	30.1
JUMLAH		40.22	13.02	32.4

² Peratus pencapaian adalah bagi tempoh enam bulan.

TAHUN/HOTEL/FR		PENDAPATAN		PENCAPAIAN (%)
		SASARAN (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	
2021	GBHKK**	7.70	2.42	31.4
	Sahabat	TM	0.83	-
	Hot Springs	6.60	3.75	56.8
	Kuala Terengganu	3.57	3.71	103.9
	Tg. Leman	1.83	0.95	51.9
	Tekam	1.60	0.81	50.6
JUMLAH		21.3	12.47	58.5
2022***	Sahabat	0.56	0.68	121.4
	Hot Springs	2.77	3.76	135.7
	Kuala Terengganu	1.95	2.46	126.2
	Tg. Leman	0.83	0.95	114.5
	Tekam	0.74	0.61	82.4
JUMLAH		6.85	8.46	123.5
JUMLAH KESELURUHAN		92.31	51.68	56.0

Sumber: Laporan Sasaran dan Pendapatan Sebenar Grand Borneo

Nota: (*) - FR Trolak diserahkan kepada Institut Latihan FELDA pada 1 Disember 2020

(**) - GBHKK ditamatkan operasi pada 31 Disember 2021

(***) - Setakat bulan Jun 2022

TM - Tiada Maklumat

- e. Analisis Audit seterusnya mendapati pencapaian pendapatan sebenar bilik penginapan, dewan dan bilik seminar serta F&B bagi tempoh tahun 2019 hingga 2021 ialah antara 33.4% hingga 98.3% berbanding sasaran. Pendapatan dewan dan bilik seminar mencatat pencapaian tertinggi berbanding dengan bilik penginapan dan F&B. Pencapaian pendapatan sebenar yang rendah bagi bilik penginapan antaranya disebabkan oleh ketidakcapaian OCC seperti yang diterangkan dalam **perenggan 5.1.1.1.** Setakat bulan Jun 2022, didapati pencapaian pendapatan sebenar bilik penginapan dan F&B tahun 2022 melebihi jumlah yang disasarkan. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 8.**

JADUAL 8
SASARAN DAN PENDAPATAN SEBENAR JUALAN BILIK PENGINAPAN, DEWAN, BILIK SEMINAR DAN F&B BAGI TAHUN 2019 HINGGA BULAN JUN 2022

PERKARA	TAHUN	SASARAN (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	PENCAPAIAN (%)
Bilik Penginapan	2019	3.58	2.91	81.3
	2020	11.69	3.91	33.4
	2021	6.19	4.37	70.6
	2022*	3.11	3.83	123.2
JUMLAH		24.57	15.02	61.1
Dewan dan Bilik Seminar	2019	0.60	0.59	98.3
	2020	1.56	1.49	95.5
	2021	1.14	1.07	93.9
	2022*	0.66	TM	-
JUMLAH		3.96	3.15	79.5

PERKARA	TAHUN	SASARAN (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	PENCAPAIAN (%)
F&B	2019	3.28	2.71	82.6
	2020	9.62	3.95	41.1
	2021	4.31	3.08	71.5
	2022*	2.43	2.47	101.6
JUMLAH		19.64	12.21	62.2
JUMLAH KESELURUHAN		48.17	30.38	63.1

Sumber: Jadual Data Operasi dan Laporan Untung Rugi bagi bulan Januari hingga Jun 2022

Nota: (*) - Setakat bulan Jun 2022 TM - Tiada Maklumat

- f. Analisis Audit terhadap kedudukan kewangan syarikat mendapati berlaku trend penurunan pendapatan bagi tempoh tahun 2018 hingga 2020. Perbelanjaan pula melebihi pendapatan bagi tempoh yang sama. Kos jualan dan perbelanjaan pentadbiran merupakan perbelanjaan utama. Perbelanjaan pentadbiran termasuk item susut nilai dan rosot nilai hartanah, loji dan peralatan berjumlah RM18.22 juta bagi tempoh tahun tersebut menjadi penyumbang kepada peningkatan perbelanjaan. Keadaan ini menyebabkan syarikat mengalami kerugian sebelum cukai bagi tiga tahun berturut-turut. Prestasi yang kurang baik menyebabkan peningkatan kerugian terkumpul Grand Borneo berjumlah RM49.88 juta pada tahun 2020.
- g. Selain itu, jumlah liabiliti melebihi jumlah aset pada tahun 2020 menunjukkan syarikat tidak mampu menampung liabilitinya. Amaun belum bayar kepada FELDA berjumlah RM42.14 juta menyumbang 95.3% daripada jumlah liabiliti pada tahun 2020. Jumlah ini termasuk dana pemegang saham RM38.27 juta serta dana kewangan yang ditambah dari masa ke masa bagi menyokong operasi syarikat. Faktor tersebut mengakibatkan kedudukan kewangan syarikat yang kurang stabil. Sekiranya syarikat berterusan mencatat kerugian, risiko usaha berterusan (going concern) boleh berlaku. Trend pendapatan, perbelanjaan, kerugian sebelum cukai dan kerugian terkumpul bagi tiga tahun berkaitan adalah seperti dalam **Jadual 9**, **Carta 4** dan **Carta 5**.

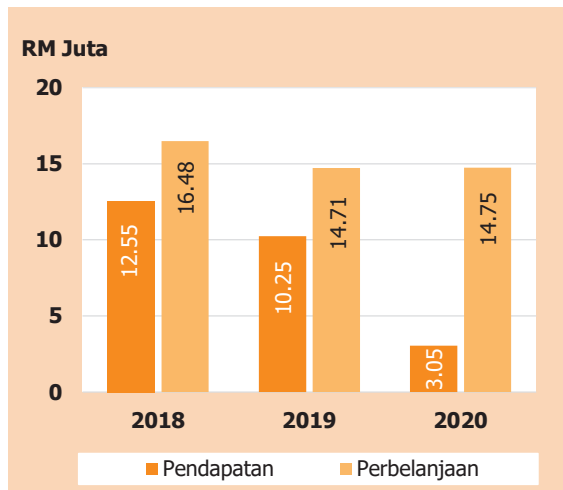
JADUAL 9
KEDUDUKAN KEWANGAN GRAND BORNEO
BAGI TAHUN 2018, 2019 DAN 2020

PERKARA	2018 (RM Juta)	2019 (RM Juta)	2020 (RM Juta)
Pendapatan Operasi	12.33	10.15	2.96
Lain-lain Pendapatan	0.19	0.07	0.06
Pendapatan Kewangan	0.03	0.03	0.03
JUMLAH PENDAPATAN	12.55	10.25	3.05
Kos Jualan	5.92	5.78	2.62
Perbelanjaan Pentadbiran	7.71	6.37	10.79
Perbelanjaan Operasi Lain-lain	2.85	2.55	1.33
Kos Kewangan	-	0.00*	0.01
JUMLAH PERBELANJAAN	16.48	14.71	14.75
KERUGIAN SEBELUM CUKAI	(3.93)	(4.46)	(11.70)
Cukai	-	-	-
KERUGIAN SELEPAS CUKAI	(3.93)	(4.46)	(11.70)
KERUGIAN TERKUMPUL	(33.72)	(38.18)	(49.88)
JUMLAH ASET	46.19	44.17	32.60
JUMLAH LIABILITI	41.64	44.08	44.21
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI	2.76	3.21	2.26

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2018, 2019 dan 2020

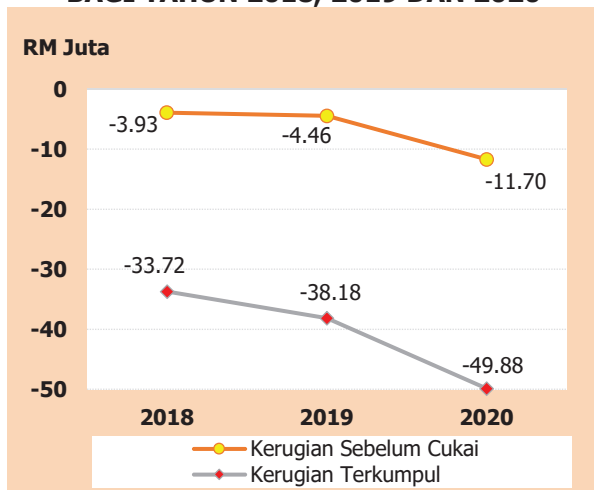
Nota: (*) - RM5,143

CARTA 4
TREND PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN
BAGI TAHUN 2018, 2019 DAN 2020



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2018, 2019 dan 2020

CARTA 5
TREND KERUGIAN SEBELUM CUKAI
SERTA KERUGIAN TERKUMPUL
BAGI TAHUN 2018, 2019 DAN 2020



Maklum balas Grand Borneo yang diterima pada 8 November 2022

Hala Tuju Perniagaan Grand Borneo tahun 2021 dibentangkan semasa industri pelancongan dan perhotelan berada dalam fasa PKP dan penambahbaikan kepada perancangan tersebut akan dibuat dari semasa ke semasa untuk diluluskan oleh

Lembaga Pengarah Grand Borneo. Perancangan tiga tahun dan lima tahun syarikat akan dibentangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah Bilangan 1/2023 namun tarikh masih belum ditetapkan.

Pada tahun 2022, prestasi perniagaan dilihat semakin pulih berikutan kelonggaran terhadap industri pelancongan dan perhotelan serta dilihat lebih baik daripada tahun 2020 dan 2021. Unjuran prestasi perniagaan akan terus menunjukkan trend peningkatan pada tahun 2023. Bagi GBHKK pula, operasi perniagaan telah dihentikan pada bulan Disember 2021 dan bangunan tersebut dalam proses untuk diserahkan kepada pihak FELDA bagi tindakan selanjutnya. Penambahbaikan terhadap sasaran akan dilakukan pada rancangan perniagaan tahun 2023. Fokus utama rancangan perniagaan tersebut adalah untuk memulihkan prestasi kewangan syarikat serta memperkasakan tadbir urus syarikat.

Pendapat Audit	Prestasi pendapatan syarikat bagi tempoh tahun 2019 hingga 2021 menunjukkan trend penurunan. Penurunan pendapatan serta kerugian sebelum cukai dan kerugian terkumpul yang semakin meningkat dan liabiliti melebihi aset antara sebab kedudukan kewangan Grand Borneo berada pada tahap kurang stabil. Grand Borneo menghadapi risiko usaha berterusan (going concern) sekiranya syarikat terus mencatat kerugian.
-----------------------	---

5.1.2. Pencapaian Keberhasilan

Perlembagaan Syarikat Grand Borneo menetapkan objektif penubuhan syarikat adalah untuk menjalankan perniagaan perhotelan, restoran, kafeteria, motel, kem percutian dan tapak karavan. Bagaimanapun, tiada penetapan pengukuran keberhasilan secara khusus bagi menilai pencapaian objektif penubuhan syarikat. Oleh itu, pihak Audit menilai pencapaian keberhasilan syarikat berdasarkan perkongsian keuntungan dan maklum balas pelanggan.

5.1.2.1. Perkongsian Keuntungan

- a. Fasal 7, Perjanjian Pengurusan pada 1 Oktober 2015 menghendaki keuntungan yang diperoleh dikongsi antara FELDA dan Grand Borneo bagi pengurusan FR Sahabat pada kadar 50:50. Fasal 7.3, perjanjian yang sama juga menyatakan perkongsian keuntungan FR Sahabat hendaklah dilaksanakan setiap tahun selepas 14 hari penyata kewangan diaudit oleh juruaudit yang dilantik dan diluluskan oleh kedua-dua pihak.

- b. Semakan Audit mendapati **penyata kewangan FR Sahabat bagi tahun 2019, 2020 dan 2021 masih belum diaudit menyebabkan perkongsian keuntungan bagi tempoh tahun tersebut tidak dapat ditentukan.** Semakan Audit seterusnya mendapati kali terakhir penyata kewangan FR Sahabat diaudit ialah pada tahun 2018 dan mencatat kerugian.
- c. Selain itu, menurut Fasal 8, Perjanjian Pengurusan yang ditandatangani pada 29 Disember 2020 pula menghendaki perkongsian keuntungan bagi pengurusan FR Hot Springs, FR Kuala Terengganu, FR Tg. Leman, FR Tekam dan FR Trolak adalah pada kadar 70:30. Fasal 8.1, Perjanjian tersebut juga menyatakan perkongsian keuntungan lima FR hendaklah dilaksanakan selepas 14 hari dari tarikh syarikat audit yang dilantik selesai menjalankan kerja mengaudit dan menandatangani akaun berkaitan.
- d. Semakan Audit mendapati pengurusan lima FR oleh Grand Borneo bermula pada 1 September 2019. Namun, perjanjian rasmi antara FELDA dan Grand Borneo hanya ditandatangani pada 29 Disember 2020. Oleh itu, tiada penentuan kadar perkongsian bagi tempoh tahun 2019 dan 2020. Tambahan pula, semua transaksi kewangan bagi dua tahun tersebut melibatkan lima FR telah diakaunkan terus dalam penyata kewangan FELDA. **Selain itu, perkongsian keuntungan tahun 2021 juga tidak dapat ditentukan disebabkan penyata kewangan tahun tersebut masih belum dimuktamadkan.**

Maklum balas Grand Borneo yang diterima 8 November 2022 dan 5 Januari 2023

Pada 14 Disember 2022, ahli Lembaga Pengarah Grand Borneo bersetuju supaya penyata kewangan disediakan semula. Penyata kewangan FR Sahabat tahun 2019 dijangka siap pada akhir bulan Januari 2023, penyata kewangan tahun 2020 pula dijangka siap pada akhir bulan Februari 2023 manakala penyata kewangan tahun 2021 akan siap pada bulan Mac 2023. Penyata kewangan Grand Borneo tahun 2021 akan disiapkan pada bulan Jun 2023. Jumlah perkongsian keuntungan akan dimaklumkan kepada pihak FELDA setelah penyata kewangan tahun 2021 selesai diaudit oleh Tetuan KHR.

5.1.2.2. Maklum Balas Pelanggan

- a. Fasal 6.1 (xxvii), Perjanjian Pengurusan menyatakan Grand Borneo bertanggungjawab mengendalikan semua pertanyaan, aduan, laporan dan kesalahan berkaitan FR. Ulasan dan maklum balas daripada pelanggan hendaklah diberi perhatian oleh pengurusan syarikat. Pelanggan boleh menggunakan platform laman sesawang *online travel agents* seperti agoda.com, booking.com, hotel.com., Traveloka dan Trivago untuk ulasan dan komen. Pihak Audit telah menjalankan analisis terhadap ulasan dan komen pelanggan di platform tersebut. Aspek yang dinilai antaranya kebersihan, lokasi, perkhidmatan, keselesaan, kemudahan dan makanan. Penarafan ini diberi berdasarkan ulasan dan komen daripada seramai 15,292 pelanggan. Namun, kriteria penarafan adalah berbeza mengikut laman sesawang tersebut.
- b. Analisis Audit mendapati secara keseluruhannya daripada penarafan 10 bintang, purata penarafan yang diberikan oleh pelanggan adalah antara 5.8 hingga 8.5 bintang. Penarafan dalam laman sesawang pelancongan menunjukkan FR Hot Springs dan FR Kuala Terengganu mendapat penilaian tertinggi dalam kalangan lima FR iaitu 7.4 hingga 8.5 bintang. Penarafan terendah ialah FR Sahabat antara 5.8 hingga 6.0 bintang dan antara komen pelanggan ialah berkaitan dengan kebersihan dan kemudahan yang disediakan. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 10**.

JADUAL 10
PENARAFAN OLEH LAMAN SESAWANG PELANCONGAN
SETAKAT BULAN SEPTEMBER 2022

FELDA RESIDENCE (FR)	PENARAFAN				
	AGODA.COM	BOOKING.COM	HOTEL.COM	TRAVELOKA.COM	TRIVAGO.COM*
Hot Springs	7.6 Sangat Baik	-	-	8.5 Mengagumkan	-
Kuala Terengganu	7.5 Sangat Baik	7.6 Baik	7.6 Baik	8.3 Mengagumkan	7.4
Tekam	6.9 Baik	6.5 Sederhana	7.0 Baik	8.0 Selesa	6.9
Tg. Leman	7.0 Sangat Baik	6.9 Sederhana	7.0 Baik	8.2 Selesa	7.3
Sahabat	6.0 Baik	5.8 Agak Sederhana	-	-	-

Sumber: Laman Sesawang Agoda.com, Booking.com, Hotel.com, Traveloka.com dan Trivago.com

Nota: (*) - Penilaian Trivago.com hanya berdasarkan pada penarafan bintang

- c. Selain itu, semakan Audit juga mendapati **tiada analisis terperinci terhadap maklum balas kepuasan pelanggan dijalankan oleh Grand Borneo bagi tujuan rujukan dan penambahbaikan. Grand Borneo juga tidak mempunyai SOP berkaitan pengurusan maklum balas dan aduan pelanggan.** Keadaan ini menyebabkan wujudnya ketidakseragaman

pengurusan maklum balas kepuasan pelanggan di resort Kumpulan FR. Antaranya berkaitan penggunaan borang maklum balas kepuasan pelanggan; bahagian yang bertanggungjawab; tempoh memberi maklum balas; dan tindakan aduan pelanggan.

Maklum balas Grand Borneo yang diterima pada 8 November 2022 dan 5 Januari 2023

Kumpulan FR kini menggunakan data dari Google Review, Facebook Review dan dari laman sesawang rasmi Kumpulan FELDA Residence sendiri selain daripada ulasan dan maklum balas pelanggan dari platform *online travel agent*. Grand Borneo telah mengeluarkan Borang Maklum Balas dan telah diletakkan dalam setiap bilik untuk pengunjung imbas kod QR dan memberikan maklum balas. Maklum balas tersebut telah dikumpulkan dan dimajukan kepada setiap Pengurus FR untuk tindakan. Draf SOP maklum balas pelanggan dan aduan pelanggan telah disediakan. Dokumen ini dalam proses menunggu kelulusan Pengurus Besar dan Lembaga Pengarah.

Pendapat Audit	Pencapaian keberhasilan syarikat dari aspek perkongsian keuntungan tahun 2019 hingga 2021 tidak dapat ditentukan kerana penyata kewangan belum dimuktamadkan. Maklum balas baik yang diterima daripada pelanggan menunjukkan potensi resort Kumpulan FR sebagai destinasi pelancongan yang menyediakan fasiliti yang baik. Namun, ketiadaan SOP berkaitan pengurusan maklum balas pelanggan dan analisis kepuasan pelanggan boleh menjejaskan kualiti perkhidmatan.
-----------------------	--

5.2. Pengurusan Aktiviti Resort Kumpulan Felda Residence

Perjanjian Pengurusan bertarikh 29 Disember 2020 menetapkan tempoh Grand Borneo sebagai ejen pengurusan FR bermula 1 September 2019 hingga 31 Ogos 2022. Lanjutan masa perjanjian adalah selama dua tahun iaitu dari 1 September 2022 hingga 31 Ogos 2024. Perjanjian juga menyatakan tempoh perjanjian ini boleh ditamatkan lebih awal berdasarkan kepada peruntukan yang dinyatakan. Perjanjian Pengurusan menetapkan skop kerja dan tanggungjawab yang perlu dilaksanakan oleh Grand Borneo sebagai ejen pengurusan FR. Antaranya adalah menyediakan laporan bulanan, menetapkan harga promosi dan menjalankan promosi, menyewakan bilik dan dewan, mengawal dan menyelia serta melaksanakan penyenggaraan dan pembaikan.

5.2.1. Promosi dan Pemasaran

- a. Perjanjian Pengurusan menghendaki Grand Borneo bertanggungjawab untuk menjalankan pelbagai promosi dan pemasaran secara meluas dan berkesan untuk menggalakkan pengunjung dan pelanggan ke resort Kumpulan FR menggunakan dana yang diperoleh dari operasi dan pengurusan FR.
- b. Pelan Perniagaan dan Strategi bagi tahun 2019, 2020 dan 2022 menyatakan strategi pemasaran secara terperinci dan telah dibentangkan serta diluluskan oleh Lembaga Pengarah Grand Borneo. Namun, fokus dalam Pelan Perniagaan tersebut adalah berbeza dengan **hala tuju perniagaan syarikat tahun 2021 kerana tidak menyatakan strategi pemasaran secara khusus**. Keadaan ini disebabkan pada tahun 2021, hala tuju perniagaan Grand Borneo dan Kumpulan FR menumpukan kepada usaha untuk menjana pendapatan pulangan modal (breakeven) dan melaksanakan langkah penjimatan bagi menangani kesan pandemik Covid-19 dan pelaksanaan PKP serta PKPB.
- c. Jabatan Jualan dan Pemasaran Grand Borneo bertanggungjawab menyediakan strategi promosi dan pemasaran, perancangan dan pelaksanaannya. Jabatan ini diketuai oleh seorang Ketua Jabatan dan berfungsi untuk memantau dan membantu melaksanakan promosi dan pemasaran bagi resort Kumpulan FR. Antaranya melalui aktiviti panggilan jualan (sales call) di kawasan Lembah Klang, Putrajaya dan Cyberjaya untuk sektor Kerajaan dan swasta serta agensi pelancongan bagi mencari pelanggan baharu selain daripada meningkatkan hubungan antara pelanggan.
- d. Semakan Audit mendapati bagi tempoh tahun 2019 hingga 2021, strategi promosi dan pemasaran yang dirancang meliputi pelaksanaan secara fizikal dan secara dalam talian. Pelaksanaan promosi dan pemasaran secara fizikal merangkumi penyertaan Grand Borneo dalam promosi bergerak yang dianjurkan sama ada secara sendirian mahupun penyertaan dalam program promosi oleh pelbagai pihak seperti *Travel Fair*, Malaysian Association of Tour and Agents Fair; FELDA, jabatan dan agensi Kerajaan. Selain itu, semakan Audit juga mendapati setiap FR juga mempunyai pasukan jualan dan pemasaran untuk membolehkan aktiviti jualan dan pemasaran dapat dilaksanakan dengan lebih berkesan antaranya promosi pakej (bilik dan makanan), pengedaran *flyers* dan pengumuman acara. Media sosial seperti Facebook, Instagram, pengiklanan dalam talian dan laman sesawang syarikat juga digunakan bagi tujuan promosi dan pemasaran.

- e. Semakan Audit seterusnya mendapati aktiviti promosi dan pemasaran yang telah dirancang bagi tahun 2022 adalah melalui laman sesawang, *email blast*, laman sosial, platform pengiklanan, *online travel agent*, *familiarization trip*, penyertaan dalam *trade show* dan ekspo, promosi bilik, promosi makanan dan minuman, *new sales kit folder*, acara, *merchandise items* dan peralatan jualan serta pemasaran (sales and marketing equipment).
- f. Pelan Perniagaan dan Strategi Grand Borneo tahun 2022 telah menyediakan strategi promosi dan pemasaran bagi mencapai sasaran pendapatan berjumlah RM15 juta yang memfokuskan kepada lima FR selepas penutupan GBHKK pada bulan Disember 2021. Strategi ini juga adalah untuk membantu setiap resort mencapai sasaran pendapatan yang ditetapkan. Bajet bagi melaksanakan strategi promosi dan pemasaran ini berjumlah RM127,777 (0.85%) daripada sasaran pendapatan. Promosi dan pemasaran yang dilaksanakan telah memberi impak kepada pendapatan syarikat berjumlah RM0.88 juta pada tahun 2022. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 11**.

JADUAL 11
PENDAPATAN DARIPADA PROMOSI DAN PEMASARAN YANG DIJALANKAN
OLEH JABATAN JUALAN DAN PEMASARAN TAHUN 2022

BIL.	PROMOSI	MEDIUM/LOKASI	TARIKH PELAKSANAAN	JUMLAH PENDAPATAN DIPEROLEH (RM)
1.	WOWSHOP	Televisyen	Tiada Maklumat	735,425
2.	Jom Travel	Pusat Membeli Belah dan Pusat Konvensyen	22.03.2022	2,243
3.	MATTA Fair		22.04.2022 22.05.2022 22.06.2022	90,525
4.	Cuti-cuti Malaysia Travel Fair		22.06.2022 22.07.2022	16,128
5.	Promosi	Laman Sesawang	22.04.2022 22.05.2022	36,185
JUMLAH				880,506

Sumber: Laporan Aktiviti Jualan dan Pemasaran

- g. Berdasarkan Laporan Bajet dan Perbelanjaan Program Pemasaran Grand Borneo bagi tempoh tahun 2019 hingga bulan Jun 2022, secara keseluruhannya bajet untuk aktiviti promosi dan pemasaran berjumlah RM1.44 juta. Semakan Audit mendapati **perbelanjaan sebenar promosi dan pemasaran bagi tempoh tersebut hanya berjumlah RM396,292 (27.4%) berbanding jumlah dibajetkan**. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 12**.

JADUAL 12
PERBELANJAAN PROMOSI DAN PEMASARAN SEBENAR BERBANDING BAJET
BAGI TAHUN 2019 HINGGA BULAN JUN 2022

TAHUN	PERBELANJAAN PROMOSI DAN PEMASARAN		PENCAPAIAN (%)
	BAJET (RM)	SEBENAR (RM)	
2019	161,732	43,516	26.9
2020	819,222	189,913	23.2
2021	413,602	144,775	35.0
2022*	49,387	18,088	36.6
JUMLAH	1,443,943	396,292	27.4

Sumber: Laporan Prestasi Pendapatan dan Perbelanjaan

Nota: (*) - Setakat bulan Jun 2022

- h. Pencapaian perbelanjaan paling rendah dicatat pada tahun 2020 iaitu hanya 23.2% berbanding jumlah dibajetkan. Tahun 2021 juga mencatat perbelanjaan yang kurang daripada bajet iaitu hanya 35%. Analisis Audit mendapati empat FR iaitu FR Trolak, FR Sahabat, FR Tekam dan FR Kuala Terengganu mencatat perbelanjaan promosi dan pemasaran tertinggi bagi tempoh tahun 2019 hingga bulan Jun 2022 iaitu antara 33.7% hingga 60.1%. FR Sahabat pula mencatat pencapaian paling rendah masing-masing pada tahun 2019 dan 2021 iaitu 11.8% dan 5.2%. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 13**.

JADUAL 13
PERBELANJAAN PROMOSI DAN PEMASARAN GBHKK DAN FR
BAGI TAHUN 2019 HINGGA BULAN JUN 2022

TAHUN/HOTEL/FR		BELANJA PROMOSI DAN PEMASARAN		
		BAJET (RM)	SEBENAR (RM)	PENCAPAIAN (%)
2019	GBHKK	TM	TM	-
	Hot Springs	48,283	9,995	20.7
	Tekam	17,183	4,945	28.8
	Kuala Terengganu	33,782	11,376	33.7
	Tg. Leman	30,119	6,460	21.4
	Trolak	30,665	10,540	34.4
	Sahabat	1,700	200	11.8
JUMLAH		161,732	43,516	26.9
2020	GBHKK	TM	TM	-
	Hot Springs	296,900	72,767	24.5
	Tekam	57,400	23,739	41.4
	Kuala Terengganu	133,000	52,384	39.4
	Tg. Leman	153,872	32,079	20.8
	Trolak	160,850	-	-
	Sahabat	17,200	8,944	52.0
		819,222	189,913	23.2
2021	GBHKK	TM	TM	-
	Hot Springs	197,504	54,444	27.6
	Tekam	31,883	18,592	58.3
	Kuala Terengganu	117,525	50,164	42.7
	Tg. Leman	50,416	20,732	41.1
	Sahabat	16,274	843	5.2
JUMLAH		413,602	144,775	35.0

TAHUN/HOTEL/FR		BELANJA PROMOSI DAN PEMASARAN		
		BAJET (RM)	SEBENAR (RM)	PENCAPAIAN (%)
2022*	Hot Springs	29,432	9,748	33.1
	Tekam	2,939	-	-
	Kuala Terengganu	8,643	5,196	60.1
	Tg. Leman	8,373	1,848	22.1
	Sahabat	-	1,296	-
JUMLAH		49,387	18,088	36.6
JUMLAH KESELURUHAN		1,443,943	396,292	27.4

Sumber: Laporan Perbelanjaan Jualan dan Pemasaran Tahun 2019 hingga bulan Jun 2022

Nota: TM - Tiada Maklumat

(*) - Setakat bulan Jun 2022

- i. Semakan Audit terhadap minit mesyuarat Lembaga Pengarah mendapati perkara berkaitan promosi dan pemasaran serta hasil yang diperoleh telah dibincangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah bersekali dengan Laporan Prestasi Kewangan. **Namun, pembentangan dan perbincangan serta perincian impak strategi promosi dan pemasaran dari segi pendapatan secara terperinci tidak dibincangkan.**

Maklum balas Grand Borneo yang diterima pada 8 November 2022

Kumpulan FR terpaksa menukar strategi pemasaran bersesuaian dengan keadaan semasa yang ketika itu berdepan dengan ancaman Covid-19 dan PKP. Pelbagai aktiviti promosi dan pemasaran telah dijalankan selepas sektor pelancongan kembali aktif untuk meningkatkan pendapatan Kumpulan FR. Pelbagai platform yang digunakan untuk meningkatkan capaian umum mengenai Kumpulan FR selepas PKP. Berdasarkan strategi pemasaran yang dijadualkan untuk tahun 2022, kebanyakan daripada rancangan telah dijalankan antaranya tempahan melalui laman sesawang rasmi Kumpulan FELDA Residence. Jabatan Jualan dan Pemasaran juga membuat aktiviti pemasaran berdasarkan kesesuaian mengikut resort dan jenis pelanggan sedia ada. Seperti FR Sahabat, kebanyakan pelanggan adalah dari Pejabat FELDA Wilayah Sahabat. Justeru, perbelanjaan promosi dan pemasaran untuk FR adalah bergantung kepada kesesuaian FR.

Pendapat Audit | **Grand Borneo telah merancang strategi promosi dan pemasaran dengan baik melalui penyediaan bajet yang mencukupi tetapi tidak dibelanjakan sepenuhnya.**

5.2.2. Penyenggaraan dan Pembaikan Aset serta Infrastruktur

- a. FELDA telah menyerahkan unit, premis, bangunan, binaan, struktur dan kemudahan di setiap FR yang terlibat untuk dijaga, diperbaiki dan disenggara seperti dinyatakan dalam Perjanjian Pengurusan. Fasal 6.1. (viii), (xxiv) dan (xxv) Perjanjian Pengurusan menghendaki Grand Borneo bertanggungjawab terhadap perkara berikut:
 - i. menjaga dengan baik, bersih dan dalam keadaan teratur FR termasuk segala aset FELDA di FR serta segala bangunan dan keadaan sekitarnya;
 - ii. mengganti peralatan di FR seperti peralatan perabot, tilam, bantal dan sebagainya secara berkala sekiranya perlu; dan
 - iii. menyenggara FR dari aspek cat, dinding, lantai, parit, jalan masuk ke FELDA, bumbung dan struktur/kerangka utama sistem pembekalan air termasuk paip dan hos, pendawaian elektrik, peralatan memadam kebakaran dan lain-lain peralatan serta kemudahan yang berkaitan secara berkala.
- b. Dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah Bilangan 6/2021 pada 9 November 2021, pihak pengurusan telah membentangkan Kertas Cadangan Permohonan Dana Bagi Kerja Pembaikpulihan Aset dan Infrastruktur Grand Borneo Hotel dan Kumpulan FR kepada ahli Lembaga Pengarah Grand Borneo. Cadangan penyenggaraan dan pembaikan aset dibuat kerana keadaan aset dan infrastruktur hotel serta resort yang rosak, usang dan uzur yang telah dikenal pasti serta memerlukan pembaikan segera bagi memastikan kelangsungan perniagaan dan menjamin keselesaan dan keselamatan pengguna.
- c. Berdasarkan kertas cadangan tersebut, dana yang diperlukan untuk tujuan membaik pulih aset resort Kumpulan FR sebanyak 1,723 unit adalah berjumlah RM4.09 juta. Antara item yang memerlukan penyenggaraan dan pembaikan serta penggantian ialah tilam, kamera litar tertutup (CCTV), *chiller*, penyaman udara, dan peralatan aset dapur. Jumlah kos penyenggaraan dan pembaikan paling tinggi bagi resort Kumpulan FR ialah FR Hot Springs iaitu sebanyak 618 unit dengan kos RM1.91 juta. Pada 9 November 2021, Lembaga Pengarah telah bersetuju dan meluluskan kertas cadangan tersebut. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 14**.

JADUAL 14
KUANTITI KEROSAKAN DAN ANGGARAN KOS PEMBAIKAN
RESORT KUMPULAN FELDA RESIDENCE SETAKAT BULAN NOVEMBER 2021

FELDA RESIDENCE (FR)	KUANTITI KEROSAKAN (Unit)	JUMLAH ANGGARAN KOS PEMBAIKAN (RM)
Hot Springs	618	1,907,000
Kuala Terengganu	189	519,000
Tg. Leman	595	803,000
Tekam	155	597,000
Sahabat	166	265,000
JUMLAH	1,723	4,091,000

Sumber: Kertas Cadangan Permohonan Dana bagi Kerja Pembaikpulihan dan Infrastruktur Grand Borneo Hotel serta resort Kumpulan FR

- d. Analisis Audit mendapati kerosakan yang memerlukan penyenggaraan dan pembaikan tertinggi ialah bilik penginapan iaitu berjumlah RM2.23 juta (54.6%) diikuti fasiliti rekreasi, bankuet dan keselamatan seperti dalam **Jadual 15**. Berdasarkan minit Mesyuarat Lembaga Pengarah, pihak Audit mendapati perkara berkaitan penyenggaraan telah dibincangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah Grand Borneo.

JADUAL 15
ANGGARAN KOS PEMBAIKAN RESORT KUMPULAN FELDA
MENGIKUT JENIS SETAKAT BULAN NOVEMBER 2021

FELDA RESIDENCE (FR)	BILIK PENGINAPAN (RM)	BANKUET (RM)	KESELAMATAN (RM)	REKREASI (RM)	JUMLAH (RM)
Hot Springs	989,000	226,000	120,000	572,000	1,907,000
Kuala Terengganu	337,000	-	182,000	-	519,000
Tg. Leman	542,000	-	155,000	106,000	803,000
Tekam	186,000	265,000	23,000	123,000	597,000
Sahabat	180,000	40,000	10,000	35,000	265,000
JUMLAH	2,234,000	531,000	490,000	836,000	4,091,000

Sumber: Kertas Cadangan Permohonan Dana bagi Kerja Pembaikpulihan dan Infrastruktur Grand Borneo Hotel serta resort Kumpulan FR

- e. Lawatan fizikal Audit telah dijalankan di tiga FR iaitu FR Hot Spring, FR Tekam dan FR Tg. Leman. Hasil pemeriksaan fizikal mendapati **berlaku kerosakan fasiliti seperti lantai reput di chalet; perkakasan yang rosak seperti electric board cabinet dan inverter water pump; fasiliti tidak dapat digunakan seperti spa eksklusif dan Bangunan Cemara; serta kerosakan penyaman udara dan kerosakan peralatan aset dapur**. Keadaan ini berlaku disebabkan oleh kekurangan peruntukan untuk penggantian, penyenggaraan dan pembaikan. Setakat bulan Julai 2022, dana yang diperlukan untuk tujuan membaik pulih resort Kumpulan FR berjumlah RM4.09 juta masih belum diperoleh lagi daripada FELDA. Bagaimanapun, Grand Borneo telah

mengambil tindakan penyenggaraan dan membaik pulih sebahagian aset mengikut keutamaan dan kemampuan kewangan syarikat. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Gambar 1** hingga **Gambar 8**. Selain itu, semakan Audit mendapati **pelan penyenggaraan dan pembaikan aset serta infrastruktur tidak diambil kira dalam Rancangan Perniagaan dan Strategi Tahun 2022.**

GAMBAR 1



FR Tekam
- Lantai Chalet 53 reput
(07.06.2022)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 2



FR Tg. Leman
- Electric board cabinet yang usang
(25.07.2022)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 3



FR Tg. Leman
- Inverter water pump rosak
(25.07.2022)
(Sumber: Unit Penyenggaraan, FR Tg. Leman)

GAMBAR 4



FR Tekam
- Chalet 14 dan 16 tidak digunakan sejak tahun 2018
(07.06.2022)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 5



FR Hot Springs
- Spa eksklusif usang dan tidak dapat digunakan
(25.05.2022)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 6



FR Hot Springs
- Bangunan Cemara usang dan tidak dapat digunakan
(25.05.2022)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 7



FR Tekam
- Penyaman udara di dapur *Coffee House* rosak
(07.06.2022)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 8



FR Hot Springs
- Ketuhar mikrogelombang di Kafeteria Meranti rosak
(25.05.2022)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

- f. Semakan Audit juga mendapati FR Kuala Terengganu dan FR Tg. Leman telah membelanjakan sejumlah RM223,692 bagi membaik pulih kerosakan aset dan infrastruktur melibatkan 75 item. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 16**.

JADUAL 16
SENARAI ASET DAN INFRASTRUKTUR FR KUALA TERENGGANU
DAN FR TG. LEMAN SETAKAT BULAN JULAI 2022

BIL.	JENIS	KUANTITI	TARIKH BAUCAR BAYARAN	JUMLAH (RM)
FR Kuala Terengganu				
1.	Chiller Aircond No. 2	1	30.12.2021	12,000
2.	Lif No. 5	1	24.02.2022	75,763
3.	CCTV dan Digital Video Recording	1	24.02.2022	10,849
4.	Tangki Pemanas Air	5	18.04.2022	4,650
5.	Cermin Dinding di Bangunan FR	1	18.04.2022	48,000
6.	Saluran Air Hujan di Bumbung Kafeteria Muara	1	07.06.2022	3,750
JUMLAH		10		155,012
FR Tg. Leman				
1.	Televisyen	28	03.11.2021	18,200
2.	Filter Pump Kolam Renang	1	31.03.2021	4,810
3.	Televisyen	25	12.01.2022	16,250
4.	Penyaman Udara	10	12.01.2022	24,620
5.	Pagar dawai menghala ke pantai daripada Blok A dan B	1	07.07.2022	4,800
JUMLAH		65		68,680
JUMLAH KESELURUHAN		75		223,692

Sumber: Baucar Bayaran FR Kuala Terengganu dan FR Tg. Leman

- g. Fasal 12, Perjanjian Pengurusan menetapkan Dana Penjelas (Sinking Fund) perlu didepositkan dalam satu akaun simpanan setiap tahun pada kadar dana 10% daripada jumlah hasil tahunan operasi resort Kumpulan FR. Objektif dana ini adalah antaranya untuk pemulihan struktur bangunan dan peralatan operasi serta pembelian peralatan untuk operasi dan menggantikan aset operasi. Penggunaan dana ini hendaklah mendapatkan kelulusan secara bertulis daripada FELDA. Semakan Audit mendapati setakat bulan Jun 2022, **tiada dana daripada hasil tahunan operasi dimasukkan dalam Dana Penjelas**. Dana yang tidak dikumpulkan menyebabkan penyenggaraan dan pembaikan fasiliti dan peralatan tidak dapat dilaksanakan.

Maklum balas Grand Borneo yang diterima pada 8 November 2022 dan 5 Januari 2023

Pihak pengurusan telah berhubung dengan pihak FIC Integrated Property Management Sdn. Bhd. (FIC IPM) berkenaan kerosakan yang dinyatakan dan pihak FIC IPM telah mengeluarkan laporan berserta anggaran sebut harga. Surat berserta laporan daripada FIC IPM telah dikemukakan kepada pihak FELDA pada 3 Oktober 2022 untuk makluman dan tindakan.

- a. 28 chalet di FR Tekam tidak dapat digunakan kerana tidak disenggara sejak tahun 2018 iaitu sebelum pengurusan Grand Borneo dan semasa pengambilalihan pengurusan FR oleh Grand Borneo. Selain itu, Grand Borneo tidak diberi peruntukan untuk menyenggara chalet tersebut.
- b. Spa eksklusif di FR Hot Springs telah diusahakan melalui jalinan kerjasama bersama pihak ketiga untuk memajukan kawasan tersebut sebagai *petting zoo* bermula bulan September 2022. Usaha untuk mendapatkan operator luar bagi tujuan pengoperasian Bangunan Cemara masih diteruskan.
- c. Pihak pengurusan akan berhubung dengan pihak FIC IPM bagi mendapatkan pengesahan laporan kerosakan dan keperluan penggantian penyaman udara di Kumpulan FR. Jangka masa yang dianggarkan untuk menghasilkan laporan tersebut adalah sehingga 31 Januari 2023. Pihak pengurusan akan memajukan laporan tersebut berserta surat permohonan kepada pihak FELDA setelah mendapat persetujuan Lembaga Pengarah Syarikat iaitu selewat-lewatnya pada 28 Februari 2023.
- d. Peralatan aset dapur memerlukan perbelanjaan yang tinggi. Sebut harga telah diperoleh dan akan dibincangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah Bilangan 1/2023 berkenaan kaedah pembiayaan bagi mendapatkan peralatan tersebut. Tiga peralatan aset dapur telah dibaik pulih dan digunakan.
- e. Jumlah Dana Penjelas akan ditentukan setelah laporan kewangan beraudit dimuktamadkan. Pihak pengurusan akan memaklumkan kepada Lembaga Pengarah syarikat dan pihak FELDA berkenaan jumlah tersebut dan membuat permohonan untuk menggunakan dana tersebut.

Pendapat Audit | **Tindakan Grand Borneo menyenggara dan membaiki aset adalah selaras dengan Perjanjian Pengurusan. Bagaimanapun, ketiadaan dana yang mencukupi menjejaskan kecukapan Grand Borneo dalam melaksanakan penyenggaraan dan pembaikan aset serta infrastruktur.**

5.2.3. Pengurusan Penghutang Perniagaan

- a. Seksyen 246 (1) Akta Syarikat 2016 menetapkan syarikat hendaklah mempunyai satu sistem kawalan dalaman yang memberi jaminan munasabah supaya syarikat dilindungi daripada kerugian dan semua transaksi perlu direkodkan.

- b. Berdasarkan SOP Bayaran bagi majlis, pra bayaran hendaklah dibuat dua minggu sebelum majlis berlangsung kecuali bayaran menerusi kad kredit atau *ad-hoc* kredit diluluskan. Kaedah pembayaran tersebut adalah terpakai untuk syarikat dan individu yang tiada kemudahan kredit dan majlis yang dianjurkan oleh kelab, persatuan, sekolah atau komuniti serta majlis persendirian. Bayaran perlu diselesaikan sepenuhnya sebaik sahaja majlis selesai dijalankan. Manakala mengikut SOP Bayaran bagi kumpulan dan konvensyen, kredit akan diberikan kepada syarikat yang memiliki kemudahan kredit mengikut budi bicara Pengurus Kredit dan bayaran perlu dibuat dalam tempoh 30 hari daripada tarikh invoices.
- c. Berdasarkan SOP Proses Kredit dan Bil untuk *front office* jika tetamu tidak memiliki kad kredit, mereka hendaklah menyelesaikan bayaran sepenuhnya untuk bilik yang ditempah.
- d. Bagaimanapun semakan Audit terhadap Laporan Pengumuran Penghutang mendapati setakat 30 Jun 2022, sejumlah RM672,548 hutang masih belum dibayar oleh pelanggan Grand Borneo. Analisis Audit mendapati tunggakan penghutang melebihi 30 hari berjumlah RM351,800 (52.3%) manakala **jumlah hutang yang melebihi 120 hari pula adalah berjumlah RM225,626 (33.5%)**. FR Hot Springs mencatat tunggakan hutang tertinggi iaitu berjumlah RM210,180 (31.2%) daripada jumlah keseluruhan. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 17**.

JADUAL 17
PENGUMURAN PENGHUTANG SETAKAT 30 JUN 2022

TEMPOH PENGUMURAN PENGHUTANG	FELDA RESIDENCE				
	HOT SPRINGS (RM)	KUALA TERENGGANU (RM)	TG. LEMAN (RM)	TEKAM (RM)	JUMLAH (RM)
0 – 30 hari	170,515	86,396	45,316	18,521	320,748
31 – 60 hari	5,230	18,150	2,060	6,436	31,876
61 – 90 hari	3,360	13,535	18,708	7,814	43,417
91 – 120 hari	0	12,940	15,387	22,554	50,881
> 120 hari	31,075	62,557	34,054	97,940	225,626
JUMLAH	210,180	193,578	115,525	153,265	672,548

Sumber: Laporan Pengumuran Penghutang

- e. Kategori penghutang terdiri daripada Kerajaan, korporat, FELDA dan syarikat Kumpulan FELDA serta *online travel agent*. Semakan Audit mendapati setakat 30 Jun 2022, **penghutang tertinggi ialah FELDA berjumlah RM170,371 (25.3%)** dan diikuti oleh kategori korporat berjumlah RM164,358 (24.4%). Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 18**.

JADUAL 18
PENGUMURAN PENGHUTANG MENGIKUT KATEGORI SETAKAT 30 JUN 2022

TEMPOH PENGUMURAN PENGHUTANG	KERAJAAN (RM)	KORPORAT (RM)	FELDA (RM)	SYARIKAT KUMPULAN FELDA (RM)	ONLINE TRAVEL AGENT (RM)	JUMLAH (RM)
0 – 30 hari	93,296	28,990	96,767	70,494	31,201	320,748
31 – 60 hari	6,530	18,415	130	6,801	-	31,876
61 – 90 hari	13,256	320	5,902	6,496	17,443	43,417
91 – 120 hari	25,203	1,600	5,669	8,782	9,627	50,881
> 120 hari	6,155	115,033	61,903	42,235	300	225,626
JUMLAH	144,440	164,358	170,371	134,808	58,571	672,548
PENCAPAIAN (%)	21.5	24.4	25.3	20.1	8.7	100.0

Sumber: Laporan Pengumuran Penghutang

- f. Grand Borneo telah menyediakan SOP berkaitan prosedur surat peringatan. SOP tersebut menghendaki surat peringatan dikeluarkan bagi jumlah hutang yang melebihi 60 hari dan setiap FR bertanggungjawab untuk mengutip hutang masing-masing. Semakan Audit mendapati surat peringatan kepada penghutang ada dikeluarkan oleh Pengurus FR berkaitan bagi mengutip tunggakan hutang. Selain itu, didapati pemantauan daripada ibu pejabat juga telah dilakukan melalui e-mel kepada FR berkaitan. Namun, jumlah yang masih belum dapat dikutip dan melebihi 120 hari masih tinggi.
- g. Semakan Audit terhadap Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah bagi tempoh tahun 2019 hingga bulan Jun 2022 mendapati Laporan Akaun Penghutang ada dibentang dan dibincangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah. **Selain itu, peranan JKA dan Audit Dalam di peringkat FELDA tidak dilaksanakan berkaitan kawalan dalaman operasi syarikat dan secara tidak langsung menyebabkan berlakunya kelemahan pengurusan hutang.**

Maklum balas Grand Borneo yang diterima pada 8 November 2022 dan 5 Januari 2023

Setakat 30 November 2022, nilai hutang melebihi 120 hari adalah berjumlah RM331,414. Hutang melibatkan FELDA dan syarikat Kumpulan FELDA merangkumi sebanyak 67%. Pihak Grand Borneo sedang membuat penyelesaian hutang dengan syarikat di bawah FELDA bagi memastikan semua pembayaran dilakukan dan dikemas kini.

Pihak pengurusan akan memperhalusi SOP berkaitan kutipan hutang dan juga cara lain bagi memastikan jumlah hutang dapat dikurangkan seperti mendapatkan bayaran penuh daripada pelanggan sebelum pelanggan menggunakan perkhidmatan di setiap FR.

Pendapat Audit	Pengurusan hutang perniagaan kurang cekap kerana masih belum berjaya mengutip balik hutang yang melebihi 120 hari walaupun tindakan dan pemantauan telah diambil.
---------------------------	--

5.3. Tadbir Urus Korporat

5.3.1. Tadbir urus korporat yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab. Sebagai syarikat subsidiari milikan FELDA, pengurusan Grand Borneo perlu mematuhi undang-undang dan peraturan yang ditetapkan oleh Akta Syarikat 2016, Suruhanjaya Syarikat Malaysia (SSM), Perlembagaan Syarikat, SOP serta peraturan yang ditetapkan oleh Kerajaan. Selain itu, rujukan boleh dibuat terhadap amalan terbaik daripada Malaysian Code on Corporate Governance (MCCG) 2021 dan The Green Book - Enhancing Board Effectiveness (Green Book) April 2006 dan panduan tadbir urus korporat daripada Chartered Institute of Internal Auditors.

5.3.2. Semakan Audit mendapati **hanya satu daripada sembilan aspek tadbir urus korporat diamalkan sepenuhnya iaitu Pengurus Besar**. Lapan aspek iaitu Pengerusi, Lembaga Pengarah, Setiausaha Syarikat, Pelan Perniagaan dan KPI, SOP, JKA, Audit Dalam serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan tidak diamalkan sepenuhnya. Penemuan berkaitan Pelan Perniagaan dan KPI dinyatakan dalam **perenggan 5.1.1.** dan **perenggan 5.2.1..** Ringkasan penemuan Audit bagi tujuh aspek adalah seperti dalam **Jadual 19**.

JADUAL 19
PENEMUAN AUDIT BERKAITAN AMALAN TADBIR URUS KORPORAT

ASPEK	AMALAN TERBAIK	PENEMUAN AUDIT
Pengerusi	Seksyen 212 Akta Syarikat 2016, MCCG 2021 amalan 1.2 dan 1.3 serta Green Book perenggan 1.1.3 dan 2.1.3: Pengerusi Lembaga Pengarah hendaklah dilantik di kalangan ahli Lembaga Pengarah dan tempoh jawatan perlu ditetapkan.	Tiada pelantikan Pengerusi dibuat bagi mengetuai Lembaga Pengarah syarikat sejak tarikh pengambilalihan Grand Borneo pada 28 Mei 2013 hingga kini.
Lembaga Pengarah	MCCG 2021 amalan 2.1 panduan G2.1 menetapkan Lembaga Pengarah perlu mempunyai Piagam Lembaga Pengarah yang jelas menyatakan peranan dan tanggungjawab Lembaga Pengarah, Jawatankuasa Lembaga Pengarah, ahli Lembaga Pengarah secara individu dan pengurusan syarikat serta isu dan keputusan yang tertakluk kepada Lembaga Pengarah.	Tiada Piagam Lembaga Pengarah disediakan.
	Green Book perenggan 1.4.4: Lembaga Pengarah hendaklah memastikan ahlinya mempunyai akses kepada program pembelajaran yang berterusan bagi memperkasakan diri dalam pembangunan perniagaan yang dinamik dan kompleks serta mengekalkan penyertaan yang aktif semasa mesyuarat.	Tiada rekod latihan yang dihadiri oleh ahli Lembaga Pengarah diselenggarakan.
Setiausaha Syarikat	MCCG 2021 amalan 1.5 dan panduan G1.5: Setiausaha Syarikat berperanan menasihati Lembaga Pengarah mengenai peranan dan tanggungjawab serta memantau perkembangan tadbir urus korporat.	Setiausaha Syarikat tidak melaksanakan peranan sepenuhnya dalam menasihati Lembaga Pengarah terutamanya berkaitan dengan pelantikan Pengerusi, penyediaan Piagam Lembaga Pengarah dan akses pembelajaran agar selaras dengan amalan terbaik tadbir urus korporat.
Prosedur Operasi Standard	Seksyen 211 dan 246(1) Akta Syarikat 2016: Lembaga Pengarah hendaklah menguruskan perniagaan dan hal ehwal syarikat. Pengarah bagi sebuah syarikat awam atau subsidiari bagi syarikat awam hendaklah mempunyai suatu sistem kawalan dalaman yang memberi jaminan yang munasabah bagi melindungi aset syarikat daripada kerugian akibat penggunaan dan pelupusan serta memastikan semua transaksi yang direkodkan adalah betul.	Pihak Audit tidak dapat menentukan sama ada SOP Grand Borneo telah dibentang dalam mesyuarat Lembaga Pengarah untuk perbincangan, kelulusan dan semakan semula serta dikemas kini selaras dengan keperluan semasa.
Jawatankuasa Audit dan Audit Dalam	MCCG 2021, hasil yang disasarkan 9.0 dan panduan 11.1 serta Green Book perenggan 1.2.1: Lembaga Pengarah mewujudkan JKA yang bertanggungjawab menilai dan memberi syor terhadap kualiti kawalan dalaman operasi syarikat kepada Lembaga Pengarah. Peranan utama Audit Dalam adalah untuk membantu syarikat mencapai matlamatnya dalam menilai dan meningkatkan keberkesanan pengurusan risiko, kawalan dalaman, anti-rasuah, pemberi maklumat dan proses tadbir urus.	JKA dan Audit Dalam tidak diwujudkan di peringkat Grand Borneo tetapi fungsi dan peranan kedua-duanya ada diwujudkan di peringkat FELDA.

ASPEK	AMALAN TERBAIK	PENEMUAN AUDIT
Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuan	MCCG 2021 amalan 4.7 dan amalan 7.2: Lembaga Pengarah menubuhkan Jawatankuasa Pencalonan yang bertanggungjawab dalam pemilihan dan penilaian Ahli Lembaga Pengarah. Jawatankuasa Imbuan diwujudkan bagi mengkaji dan mengesyorkan perkara berkaitan imbuan kepada Lembaga Pengarah dan pengurusan kanan syarikat.	- Jawatankuasa Pencalonan tidak ditubuhkan di peringkat Grand Borneo kerana urusan pelantikan Ahli Lembaga Pengarah adalah tertakluk keputusan FELDA. - Jawatankuasa Imbuan ada ditubuhkan di peringkat Grand Borneo. Namun perkara berkaitan imbuan Lembaga Pengarah tidak dibincangkan oleh Jawatankuasa ini.

Sumber: Jabatan Audit Negara

Maklum balas Grand Borneo yang diterima pada 8 November 2022, 22 November 2022 dan 5 Januari 2023

- Jawatan Pengerusi dalam Lembaga Pengarah dikenal pasti melalui lantikan Pengerusi di dalam setiap Mesyuarat Lembaga Pengarah. Pihak pengurusan telah merujuk kepada Setiausaha Syarikat dan Jabatan Undang-undang FELDA bahawa lantikan Pengerusi adalah dirujuk melalui minit mesyuarat Lembaga Pengarah FELDA. Selain itu, tiada surat lantikan secara rasmi daripada pihak FELDA kepada pihak pengurusan.
- Pihak pengurusan akan merujuk kepada Setiausaha Syarikat untuk penyediaan Piagam Lembaga Pengarah dan akan dipraktikkan pada bulan Januari 2023. Grand Borneo akan merujuk kepada Jabatan Undang-Undang FELDA sekiranya boleh menyelaraskan piagam Lembaga Pengarah FELDA untuk Grand Borneo. Pada 1 September 2022, FELDA ada menganjurkan kursus berkenaan Tatacara Pentadbiran Syarikat serta Peranan Ahli Lembaga Pengarah dalam Syarikat Subsidiari. Kursus ini telah dihadiri oleh Pengurus Besar Grand Borneo dan semua ahli Lembaga Pengarah. Pihak pengurusan akan merujuk dengan pihak FELDA berkenaan penjadualan kursus untuk ahli Lembaga Pengarah bagi tahun 2023 sekiranya ada perancangan.
- Pihak pengurusan telah merujuk kepada Setiausaha Syarikat berkaitan peranan dan tanggungjawab dan perkara ini juga perlu dirujuk kepada pihak FELDA. Pihak pengurusan akan memantau dan mengambil tindakan susulan dan dipraktikkan pada tahun 2023.
- Pihak pengurusan akan menyemak semula SOP bagi setiap jabatan. SOP tersebut akan dibentangkan untuk kelulusan dalam Mesyuarat Ahli Lembaga Pengarah Bilangan 1/2023 dan tarikh mesyuarat akan ditentukan kemudian.

- e. Grand Borneo telah dimaklumkan oleh Jabatan Audit Dalam FELDA yang pengauditan terhadap Grand Borneo tidak akan dilaksanakan pada tahun 2022 kerana telah diaudit oleh Jabatan Audit Negara. Perancangan pengauditan tahun berikutnya akan dimaklumkan kepada Grand Borneo.
- f. Pengurusan syarikat hanya mempunyai Jawatankuasa Imbuhan di peringkat Ahli Lembaga Pengarah bagi tujuan menentukan imbuhan kepada kakitangan syarikat. Jabatan Pelaburan dan Strategik FELDA meminta Grand Borneo mengemukakan permohonan kelulusan kepada pihak FELDA bagi kelulusan imbuhan Ahli Lembaga Pengarah (elaun tahunan, mesyuarat dan lain-lain berkaitan).

Pendapat Audit | **Amalan tadbir urus korporat Grand Borneo adalah kurang memuaskan kerana lapar daripada sembilan aspek tidak diamalkan sepenuhnya.**

6. RUMUSAN KESELURUHAN AUDIT

6.1. Secara keseluruhannya, objektif penubuhan Grand Borneo untuk mengurus resort Kumpulan FR belum tercapai sepenuhnya, amalan tadbir urus korporat kurang memuaskan dan kedudukan kewangan kurang stabil. Grand Borneo juga masih belum berupaya menjana keuntungan bagi tempoh tahun 2019 hingga 2020. Perkara ini antaranya disebabkan faktor di luar kawalan Grand Borneo berikutan kesan pandemik Covid-19 dan Perintah Kawalan Pergerakan pada tahun 2020 yang telah menjejaskan pengurusan aktiviti yang dirancang.

6.2. Sasaran OCC dan pendapatan tidak dapat dicapai bagi tahun 2019 hingga 2021. Kerugian semasa dan peningkatan kerugian terkumpul serta jumlah liabiliti melebihi jumlah aset dicatatkan oleh Grand Borneo memberi gambaran kedudukan kewangan syarikat pada tahap kurang stabil dan risiko usaha berterusan (going concern) boleh berlaku sekiranya syarikat terus mencatat kerugian. Grand Borneo tidak menetapkan keberhasilan secara khusus namun keberhasilan syarikat yang diukur dari aspek kadar perkongsian keuntungan masih belum tercapai. Bagaimanapun, ulasan dan maklum balas yang positif daripada pelanggan menunjukkan sambutan terhadap resort Kumpulan FR masih baik.

6.3. Pengurusan aktiviti syarikat masih boleh ditambah baik terutamanya berkaitan aspek promosi dan pemasaran, penyenggaraan dan pembaikan aset serta pengurusan hutang perniagaan. Peruntukan bagi promosi dan pemasaran tidak dibelanjakan sepenuhnya. Terdapat kerosakan fasiliti dan peralatan yang perlu diganti, disenggara dan diperbaiki kerana boleh memberi kesan kepada tahap kecekapan dalam pengurusan resort Kumpulan FR. Pengurusan hutang perniagaan adalah kurang cekap kerana tunggakan hutang yang melebihi 120 hari masih belum dapat dikutip walaupun tindakan telah dilaksanakan.

6.4. Selain itu, amalan tadbir urus korporat syarikat adalah kurang memuaskan kerana lapan aspek tadbir urus korporat tidak diamalkan sepenuhnya.

7. SYOR AUDIT

Bagi meningkatkan prestasi pengurusan resort Kumpulan FR dan memantapkan tadbir urus korporat yang baik, pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah Grand Borneo serta FELDA perlu mengambil langkah yang proaktif dan berkesan untuk menambah baik perkara yang dibangkitkan dalam laporan ini. Sehubungan itu, pihak yang berkepentingan perlu memberi pertimbangan terhadap syor berikut:

- i. mempertingkatkan usaha promosi dan pemasaran secara agresif dengan membelanjakan peruntukan yang telah ditetapkan dalam bajet dengan sewajarnya. Usaha menarik lebih ramai pengunjung perlu dipertingkatkan dengan mengambil kira tarikan atau produk pelancongan penduduk tempatan di sekitar resort;
- ii. mengambil tindakan segera terhadap semua perkara yang dilaporkan berkaitan fasiliti dan peralatan dengan mendapatkan dana daripada FELDA untuk penyenggaraan secukupnya. Penyenggaraan, penggantian dan pembaikan aset yang rosak perlu dilaksanakan dengan segera supaya bilik penginapan dan fasiliti dapat digunakan secara optimum bagi meningkatkan pendapatan syarikat serta memberikan keselesaan kepada pengunjung;
- iii. mengkaji polisi mengenai pembayaran secara kredit dan menetapkan semua bil dibayar sebelum pelanggan meninggalkan premis serta mengambil tindakan yang lebih proaktif mengutip balik tunggakan hutang daripada pelanggan yang melebihi 120 hari supaya dapat meningkatkan aliran tunai syarikat; dan
- iv. mempertingkatkan amalan tadbir urus korporat antaranya berkaitan pelantikan Pengerusi, penyediaan akses pembelajaran kepada Lembaga Pengarah, peranan dan fungsi JKA serta Audit Dalam yang lebih berkesan.